

Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN- Managua

Facultad de ciencias económicas.

Departamento de Administración de empresas



Seminario de gradación para optar al título de Licenciados en Administración de empresas.

Tema: Auditoría Administrativa

Subtema: La auditoría administrativa en el sistema Organizacional

Autores: Br. Lenox Fabián López Gómez

Br. Harold Eliazar Leal Arauz

Tutor: Msc. Freddy Fitoria Reyes

Managua, Mayo del 2017.

## Índice

Dedicatorias .....	i
Agradecimientos .....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción .....	1
Justificación.....	2
Objetivos del seminario .....	3
Capítulo I: Generalidades de la auditoria Administrativa.....	4
1.1. Antecedentes históricos.....	4
1.2. Conceptos de auditoria.....	5
1.3. Conceptos de auditoría administrativa.....	5
1.4. Objetivos de la auditoria administrativa.....	6
1.5. Diferentes tipos de Auditoria.....	7
1.6. Tipos de Auditoria Administrativa.....	9
1.7. Programas de auditoría administrativa.....	10
1.7.1. Clasificación de los programas.....	10
1.8. Importancia de la auditoria administrativa.....	12
1.9. El papel del administrador como auditor o auditado .....	13
Capitulo II: La auditoría administrativa en la organización.....	16
2.1. La auditoría y su necesidad en las organizaciones.....	16
2.2. El porqué de la auditoría administrativa.....	16
2.3. Expectativas de la administración en una auditoría .....	17
2.4. La auditoría como apoyo de la alta gerencia .....	18
Capitulo III: Proceso de la auditoria administrativa.....	19

3.1. Proceso Administrativo .....	19
3.2. Concepto de proceso Administrativo.....	19
3.3. Etapas del Proceso Administrativo .....	20
3.3.1. Planeación.....	20
3.3.2. Organización.....	21
3.3.3. Integración.....	23
3.3.4. Dirección .....	25
3.3.5. Control.....	26
3.4 Relación entre la Auditoria administrativa y el Proceso administrativo.....	27
3.5. Examen del sistema de organización.....	28
3.6. Proceso de auditoría administrativa .....	34
3.6.1. Planeación estudio preliminar.....	36
3.6.2. Planeación de la auditoria.....	44
3.6.3. Evaluación de la auditoría administrativa.....	51
Capitulo IV: El informe de la auditoria administrativo.....	52
4.1. Preparación del informe.....	52
4.2. Tipos de informes.....	53
4.3. Importancia del informe.....	54
4.4. Contenido del informe.....	55
4.5. Presentación del informe.....	57
4.6. Reorganización y recomendaciones.....	57
4.7. Seguimiento de la auditoría .....	58
4.8. Oportunidad en la actividad de seguimiento.....	60
4.9. Modalidades en la instrumentación del seguimiento.....	61
4.10. Claridad de medidas correctivas .....	62
4.11. Implantación final de las recomendaciones.....	63

4.12.	Disposición del personal a la nueva sistematización .....	64
4.13.	Resumen del seguimiento de las recomendaciones.....	66
	Conclusión.....	68
	Bibliografía .....	69

## Dedicatorias

A Mis padres, Harold Leal y Maylin Arauz, a ellos dedico este trabajo, y a ellos dedico todo lo que soy, que con su amor, consejos y apoyo me enseñaron una forma de vida recta y responsable, este trabajo es de ustedes.

---

**Harold Leal Arauz.**

A mi Dios todo poderoso por haberme dado la vida y la oportunidad de culminar mi carrera, por haberme dado la sabiduría necesaria para recorrer este camino y culminar este seminario.

---

**-- Lenox López Gómez.**

## **Agradecimientos**

A Dios por darme la vida y la oportunidad de vivir maravillosas experiencias, por darme fortalezas cuando las necesitaba, por bendecirme con una familia tan maravillosa, por rodearme de personas muy buenas a lo largo de mi vida, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis padres por brindarme su apoyo y respaldo, a mi mamá por la fe y la confianza que me ha tenido, a mi papá por ayudarme a seguir a delante, brindarme lo que pedía, por enseñarme con su ejemplo que las cosas cuestan y que con esfuerzo y dedicación puedo llegar lejos.

A mis abuelos, por darme consejos y aliento para no rendirme y poder llegar a coronar mi carrera, a mi abuela Fada por levantarme temprano y ayudarme con las cosas que necesitaba, a mi abuela Luz por aconsejarme e instruirme en el cristianismo desde niño, a mi abuelo Gilberto y Alcides por darme el ejemplo de trabajador de sol a sol.

---

**Harold Leal Arauz.**

Muchas Gracias a mis padres, Azucena Gómez por haberme apoyado en todo momento, a mi padre Sandro Ortiz por haber creído en mí, muchas gracias a los dos por su apoyo económico y la confianza que me han brindado, sé que pasaron muchas situaciones adversas en el camino pero su apoyo y respaldo nunca me faltaron.

Gracias a mis profesores que me han inculcado los conocimientos necesarios para desarrollarme profesionalmente y darme todas las herramientas técnicas de la administración de empresas a mi profesor Msc. Freddy Fitoria por su guía y apoyo y mi novia Georgina Solórzano por todo el apoyo que me ha brindado.

---

**Lenox López Gómez**

### **Valoración docente.**

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del año 2003, que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general “Auditoría administrativa” hace constar que los bachilleres: Lenox Fabián López Gómez, Carnet No. 12203049 y Harold Eliazar Leal Arauz, Carnet No. 12203258 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Sub-tema: “La auditoría administrativa en el sistema Organizacional”, obteniendo los bachilleres López Gómez, y Leal Arauz, la calificación de 47 (cuarenta y seis puntos).

Dado en la ciudad de Managua a los 26 días del mes de enero del año 2017.

---

MSc. Fredy Fitoria Reyes

Instructor de Seminario de Graduación

## Resumen

Es importante comprender que la auditoria es una herramienta útil para alcanzar metas propuestas, a través de estudios y actividades planeadas, además de lograr controlar y dirigir de una mejor manera las áreas donde se requiere de atención específica y minuciosa lo cual conlleva a resultados efectivos en una organización.

El objetivo general de este trabajo es analizar la auditoría administrativa como una herramienta técnica, con el fin de optimizar el sistema organizacional. Para alcanzar el objetivo propuesto se estudian las generalidades de la auditoria administrativa, la aplicación de la auditoria en la organización, los resultados de la auditoria y aplicación de correcciones correspondientes.

Dentro de la metodología empleada para la elaboración de este informe se utilizaron técnicas investigativas para la recopilación de información entre ellas la observación documental en libros como: Auditoria Administrativa por Alfonso Sotomayor, Auditoria Administrativa por Franklin, Enrique Benjamín y la presentación resumida de diversas fuentes Bibliográficas, que han sido utilizadas como fuentes de desarrollo. De la misma manera este escrito se realizó con las normas APA sexta edición. Los resultados de esta investigación están fundamentados en las normativas de presentación de seminario de graduación de la UNAN-Managua.

Los términos básicos descriptores son introducción, justificación objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografía.



## Introducción

El presente texto de seminario de gradación para optar al título de licenciatura en administración de empresas, se presenta el tema de auditoria Administrativa y su subtema la auditoria administrativa en el sistema organizacional,

Consideramos de importancia escribir sobre este tema puesto que la auditoria administrativa es una herramienta técnica y como futuros administradores de empresas debemos dominar para el óptimo funcionamiento de cada área de la empresa. Este documento a su vez servirá de base teórica a otras investigaciones que quieran profundizar el tema

Esta investigación documental es debido a la necesidad de las empresas de poder contar con la auditoria administrativa como una herramienta indispensable para optimizar el sistema organizacional.

Para la comprensión del tema y logro de los objetivos, a presente investigación consta de cuatro capítulos. El primer capítulo tiene carácter introductorio abordando las generalidades de la auditoria administrativa, los tipos de auditorías administrativas donde se divide en la parcial el cual se centra en el estudio de un proceso específico y la total que abarca todos los procesos administrativos, la importancia que tiene la misma en la organización como herramienta para optimizar procesos y sistemas.

En el segundo capítulo se menciona la necesidad de toda empresa sin importar el rubro de la misma como una herramienta indispensable y las expectativas de la administración sobre la implementación de la auditoria y su gran apoyo en la alta gerencia en la toma de decisiones.

En el tercer capítulo se describe el proceso Administrativo, la relación que existe entre el proceso administrativo y la auditoria administrativa y el examen que realiza la auditoria en el sistema Organizacional.

### **Justificación.**

Consideramos de importancia esta investigación documental puesto que desde el punto de vista teórico nos permitirá fortalecer los conocimientos adquiridos en relación a la administración de empresas y al control organizacional dado que como futuros administradores de empresas nuestro deber es guiar y dirigir a las empresas hacia el crecimiento y el éxito y por ende es necesario saber dominar el tema de la auditoría administrativa como una herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa.

Esta investigación documental desde la perspectiva práctica pretende dar a conocer la importancia de la aplicación de la auditoría administrativa para optimizar la eficiencia y eficacia de cada uno de los departamentos de las empresas y de esa manera poder alcanzar y superar los objetivos propuestos de las empresas.

A través de esta investigación documental desde su punto de vista metodológico se utilizó la recolección y selección de información de diversas fuentes bibliográfica tales como libros, seminarios, monografías, páginas webs entre otras, buscando con ello, obtener información clara, coherente, pero sobre todo reales, que permitan el desarrollo de esta investigación.

## **Objetivos del seminario**

### Objetivo general

Analizar la auditoria administrativa como una herramienta técnica, con el fin de optimizar el sistema organizacional.

### Objetivos específicos.

1. Estudiar las generalidades de la auditoria administrativa para la comprensión de la misma como un método evaluativo de la organización.
2. Mostrar la importancia de la auditoria administrativa en la organización.
3. Conocer el proceso administrativo y su relación con la auditoria administrativa.
4. Demostrar una Preparación adecuada del informe de la auditoria administrativa.

## **Capítulo I: Generalidades de la auditoría Administrativa.**

Para entender y comprender la Auditoría administrativa es necesario conocer sobre sus generalidades su necesidad en la empresa y la importancia de su aplicación como punto de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones.

### **1.1. Antecedentes históricos.**

El estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo xix existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el periodo que se indica, prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir en beneficio del control en general.

Los estudios administrativos en el siglo xix y principios del xx prácticamente constituyeron el detonador para enfatizar en la importancia del proceso administrativo y de las funciones sustentadas por el padre de la administración general, Henry Fayol. En ese entonces, las expectativas de evaluación estaban consideradas en la función de control.

En nuestro país fue a finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron en forma más amplia los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, estos conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como mediante las personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como auditoría operacional.

Posteriormente, al introducirse el término de auditoría administrativa ha existido cierta confusión y se han suscitado algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad y adscripción o identificación colegiada del auditor.

Uno de los documentos que en la época de los años setenta constituyó un punto de partida fundamental en la definición de estas actividades, fue el presentado en el VII Congreso de Licenciados en Administración, celebrado en la ciudad de Mérida, Yucatán, en julio de 1977, donde se difundieron las normas, características, alcance y sectores de aplicación público y privado. (Sotomayor, 2008, pág. 30)

### **1.2. Conceptos de auditoría.**

Examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con los mismos, a fin de determinar su corrección. (RAMÍREZ, 2005, pág. 14)

### **1.3. Conceptos de auditoría administrativa.**

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin, 2007, pág. 11).

El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control. (Sotomayor, 2008, pág. 33)

Según Rodríguez Valencia, (2003) la auditoría administrativa “es un examen detallado, metodológico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social”.

Mientras que Fernández Arena, (1996) sostiene que es “la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución”.

Williams P. Leonard, (1996) la define como: “el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad, en cuanto a sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Valenzuela M. d., 2005, pág. 16)

#### **1.4. Objetivos de la auditoria administrativa.**

El objetivo de la auditoría administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo lo siguiente:

1. Eliminar pérdida y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Mejorar los medios de control.
4. Desarrollar mejor al personal.
5. Utilizar mejor los recursos con que se disponen, tanto humanos como físicos.

Cabe de señalar el objetivo primordial de la auditoría administrativa, va enfocado a la detención de áreas de oportunidad con el fin de que sean mejoradas para beneficio de la misma organización. (Valenzuela M. d., 2005, pág. 17)

### **1.5. Diferentes tipos de Auditoria.**

El siguiente cuadro del autor Mancillas Pérez esquematiza los diferentes tipos de auditoria que se pueden aplicar a una empresa en el que nos muestra las diferencias más representativas entre las diferentes auditorias, a continuación: ver tabla 1.1

Tabla 1.1

Esquematzación de los diferentes tipos de auditorías aplicables a una empresa.

Concepto	Auditoría Administrativa	Auditoría Contable	Auditoría Interna	Auditoría Operacional	Auditoría Social	Auditoría Intgra
<b>Naturaleza</b>	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Sistema de evaluación y control.
<b>Propósito</b>	Evaluar y mejorar la administración	Dictaminar los estados financieros	Controlar el control interno	Promover la eficiencia de las operaciones	Evaluar el impacto social de la empresa	Evaluar y mejorar la empresa.
<b>Alcance</b>	La eficiencia y la efectividad del proceso administrativo	El sistema contable	La efectividad del control interno	La eficiencia de las operaciones (procedimientos)	La efectividad de los programas y políticas sociales	Las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidad es de la empresa.
<b>Fundamento</b>	La ciencia administrativa, el estado del arte y normatividad de la empresa	Los principios de contabilidad y las normas de la auditoría	El estado del arte y la normatividad de la empresa	El proceso administrativo, el estado del arte y normatividad de la empresa	Las leyes, la opinión y a política social de la empresa	La ciencia administrati vas y otras disciplinas, el estado del arte y la normatividad
<b>Metodología</b>	Ecléctica, apoyada en el método científico	Técnicas y procedimientos predeterminados	Técnicas y procedimientos predeterminados y otros	Técnicas y procedimientos predeterminados apoyados por el método científico	Contabilidad social apoyada en las ciencias sociales y económicas	Ecléctica
<b>Aplicación</b>	A la empresa y sus funciones básicas	A los estados financieros	A las subfunciones de la empresa	A las funcionesde la empresa	A la empresa	A la empresa
<b>Evaluación</b>	Objetiva/Subjetiva	Objetiva	Objetiva	Objetiva/Subjetiva	Cuantitativa	Objetiva/Su bjetiva
<b>Aceptación</b>	Actualmente solo interna	Interna y externa	Interna	Interna	Interna y a veces externa	Actualmente solo interna
<b>Orientación</b>	Hacia las causas	Hacia los resultados	Analiza operaciones (procedimientos)	Analiza operaciones (procedimientos)	Analiza efectos	Análisis Integral
<b>Proyección</b>	Hacia el futuro	Hacia el pasado	Hacia el presente	Hacia el futuro	Hacia el presente	Hacia el futuro
<b>Uso</b>	Limitado	Generalizado	Generalizado	Limitado	Limitado	Limitado
<b>Regularidad</b>	Esporádica	Anual	Anual	Esporádica	Anual	Esporádica
<b>Antigüedad</b>	Medio siglo	Mas de un siglo	Mas de medio siglo	Medio siglo	Reciente	Muy reciente
<b>Realización</b>	Profesionales de la contaduría y/o de la administración	Contadores públicos	Profesionales de la contaduría	Profesionales de la contaduría y/o de la administración	Contadores especializados	Equipo multidiscipli nario de expertos
<b>Informe</b>	Amplio	Muy conciso	Relativamente amplio	Amplio	Conciso	Muy amplio

Auditorías aplicables en las organizaciones (Jimenez, 2007, págs. 23-24)



## 1.6. Tipos de Auditoría Administrativa.

Los tipos de auditoría administrativa pueden ser total o parcializada o una combinación de ambas atendiendo al alcance en la revisión del proceso administrativo en la empresa, el siguiente cuadro nos muestra lo anterior: (ver tabla 1.2.)

Tabla 1.2

Clasificación de la Auditoría del proceso administrativo según su alcance.

		PROCESO ADMINISTRATIVO	
		TOTAL	PARCIALIZADA
ALCANCE DEL ESTUDIO		El proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).	Un elemento específico del proceso administrativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Integración</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>
E M P R E S A	TOTAL	Todas las funciones que integran a la empresa.	El alcance de la Auditoría administrativa es el desempeño de un elemento específico del proceso administrativo en toda la empresa. Por ejemplo: la formulación de los objetivos para toda la empresa.
	PARCIAL	Una función específica de la empresa como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Mercadotecnia</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	El alcance de la Auditoría administrativa es el desempeño del proceso administrativo en un área específica de la empresa. Por ejemplo la aplicación del proceso administrativo en el área de administración.

Énfasis en el alcance de los diferentes tipos de auditorías administrativas (Jimenez, 2007, pág. 25)

## **1.7. Programas de auditoría administrativa**

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Los programas "son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos".

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aun cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 178)

### **1.7.1. Clasificación de los programas**

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se puede modificar o adaptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular.

#### ***1.7.1.1. Los programas se clasifican en:***

- I. Generales.
2. Analíticos.
3. Tipo.

#### 4. Por áreas.

**Programas generales:** Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

**Programas analíticos:** Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

**Programas tipo:** Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

**Programas por áreas:** Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc.

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario. (COMPUTACIÓN, S/F, págs. 178-179)

##### ***1.7.1.2. Ventajas de los programas***

Las ventajas de trabajar con un programa son:

1. Proporciona un plan a seguir.
2. Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
3. Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
4. El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
5. El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.

6. El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.

7. Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.

8. Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 179)

### **1.8. Importancia de la auditoria administrativa.**

La importancia de realizar este tipo de estudios como lo es la auditoría administrativa es evidente, por lo tanto, se presentarán a continuación tres criterios:

1. Relevancia científica: El avance científico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Este trabajo proporciona distintos puntos de vista a los ya existentes, nuevas aportaciones y conocimientos a aplicar, conclusiones y recomendaciones basadas en investigaciones de libros. También es una herramienta de información que crea controversia y por lo tanto también sirve de comparación con otras investigaciones.
2. Relevancia humana: Las relaciones humanas, sociales y políticas constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que dificultan la toma de decisiones. Es elemental que la realización de este trabajo sea de gran ayuda para la empresa, al verse beneficiada en todos sus ámbitos, en cada uno de los departamentos, en sus métodos y sobre todo en el personal, dando éstos mejores resultados que se reflejan en la calidad tanto individual como colectiva y en la satisfacción del cliente.
3. Relevancia contemporánea: Un grave problema que sufre nuestra comunidad es la falta de eficiencia en el desarrollo administrativo de las empresas. Desgraciadamente la cultura existente no permite a algunos empresarios abrirle las puertas al cambio, por lo tanto; se ha visto reflejado en empresas que fracasan por distintas razones que la gran mayoría de las veces desconocen. Es

ahí donde este tipo de investigaciones dan una clara idea del rumbo que deben de tomar, ayudan a solucionar los problemas existentes, impulsan al empresario a la innovación y a la contribución de la calidad en el entorno en general. (Valenzuela M. d., 2005, págs. 13-14)

### **1.9. El papel del administrador como auditor o auditado**

La práctica de una auditoría, ya sea por medio de auditores internos o externos, suele ocasionar inquietud en los directivos cuando no se sienten plenamente seguros de la efectividad de lo que administran. Sea éste el caso o no, una actitud de disposición siempre es sana para el proceso.

El alto directivo de la organización debe estar consciente de que la práctica de la auditoría es una actividad positiva que le permitirá corroborar lo realizado en su gestión, y que representa una opinión profesional (dependiente o independiente) libre de condicionamientos, que expresa en forma proactiva señalamientos sobre los errores detectados y la forma de enmendarlos.

Para atender a los auditores es conveniente que se designe a un empleado que sirva de enlace para agilizar la actividad. Cuando la auditoría es interna, la persona idónea es el titular del área auditada o el empleado que él designe, y cuando es externa generalmente es el auditor interno o en su defecto un empleado del área administrativa, aunque tal vez el tema requiera de alguien del área técnica.

La actitud del administrador que es auditado debe ser medida, receptiva y de colaboración; no debe subestimar la práctica de la auditoría, ya que de ella obtendrá información significativa para decidir acciones preventivas o correctivas. En caso de observar alguna discrepancia de fondo en el resultado, tiene la opción de revertir el comentario que se le presente.

La actividad de auditoría representa una medida administrativa sana y de alta relevancia para la organización en general o el segmento de ella que es evaluada; sin embargo, la disposición del personal debe ser plena para augurar un éxito.

En el papel de auditor, el administrador debe enfocar su acción a la solicitud de información, análisis de la misma, examen, revisión de operaciones y la aportación de su opinión profesional sobre el tema tratado.

Por su preparación en el medio económico administrativo, el licenciado en administración está preparado para practicar auditorías en la especialidad que domina, pero también debe estar consciente de que hay otras profesiones igualmente aptas que representan una competencia natural y profesional.

Como ya hemos mencionado, debe existir respeto entre las profesiones que auditan y dar el crédito a la preparación y desenvolvimiento personal. Por ejemplo, en el caso de la auditoría financiera y fiscal es innegable la participación predominante del contador público, aunque también participa en las de otro tipo.

Por lo general, la práctica de las auditorías es aceptada por las organizaciones (independientemente de si pertenecen al sector privado o público) en un sentido constructivo, ya que en éstas se cuida de no asumir actitudes que infundan temor, o de realizar una vigilancia excesiva, ni mucho menos extralimitarse en sus funciones; al contrario, se busca que sirvan de apoyo, orientación y asesoría, y que sólo se apliquen sanciones cuando el caso así lo amerite.

En una evaluación, las aportaciones más efectivas se realizan cuando se interrelacionan disciplinas, ya que al trabajar de manera integral se hace posible ampliar los objetivos y al mismo tiempo se contribuye a un resultado que abarque muchos más aspectos. En la actualidad, las organizaciones solicitan profesionistas adscritos a esta actividad, con conocimientos interdisciplinarios, mismos que les permitan atender con diligencia los requerimientos que les son solicitados, independientemente de que sean de diferente naturaleza.

En forma general, la administración de toda empresa espera que los resultados de la auditoría le proporcionen la siguiente información:

1. Efectividad de la administración.
2. Desviaciones a lo planeado y establecido.

3. Puntos de mejora.
4. Ratificación de la operatividad que se cumple.
5. Recomendaciones financieras, operacionales y administrativas.
6. Plan sugerido de acciones correctivas.

(Sotomayor, 2008, págs. 24-25)

## **Capítulo II: La auditoría administrativa en la organización.**

La auditoría administrativa en la organización no es una simple herramienta sino punto vital en el desarrollo de la empresa dado que la gerencia toma sus decisiones sobre los cambios administrativos de los resultados que le brinda la auditoría administrativas.

### **2.1. La auditoría y su necesidad en las organizaciones**

Desde el inicio de la administración general (principios del siglo xx) el tratadista Henry Fayol señaló la necesidad de identificar en toda organización las siguientes funciones básicas: técnicas, comercialización, seguridad financiera, contable y administrativa, a lo cual actualmente agregaríamos la evaluación interna y externa de actividades.

La actividad de auditoría interna nació por la necesidad de la organización de constatar el apego a los lineamientos establecidos, verificar la confiabilidad de la información y detectar o prevenir fraudes.

En el transcurso del tiempo se le ha ubicado en el área administrativa en diferentes jerarquías. Inicialmente, dependía de la función contable por requerir de la verificación y seguimiento de las operaciones financieras. Posteriormente, al consolidarse la labor de contraloría en las organizaciones como una corriente americana que aparece en nuestro país en la década de los sesenta y que persiste hasta la fecha, la auditoría dependió de ella. Y en época contemporánea se elige entre hacerla depender de la dirección o de la gerencia general. (Sotomayor, 2008, pág. 14)

### **2.2. El porqué de la auditoría administrativa**

Así como es sano practicar auditoría a las operaciones de una organización, también resulta beneficioso que con un fin preventivo se aplique en aquellas que están por realizarse.

El sentido positivo de esta disciplina, enfocado a la administración, ya sea general o en alguna de sus acentuaciones, da lugar a lo que llamamos auditoría



administrativa, la cual representa una faceta muy particular de la auditoría en el campo de la administración, cuyo proceso, funciones, teorías y aplicaciones norman en cierta medida la directriz a observar dentro de la organización.

El surgimiento de la auditoría administrativa se dio en respuesta a una necesidad no satisfecha en el campo de la auditoría, ya que con ella se logró incursionar en revisiones de áreas que requerían atención y que no necesariamente eran de tipo financiero. Su utilización es ampliamente apreciada tanto en el sector privado como público, pues ha demostrado su eficiencia como herramienta de control. (Sotomayor, 2008, pág. 10)

### **2.3. Expectativas de la administración en una auditoría**

Por lo general, la práctica de las auditorías es aceptada por las organizaciones (independientemente de si pertenecen al sector privado o público) en un sentido constructivo, ya que en éstas se cuida de no asumir actitudes que infundan temor, o de realizar una vigilancia excesiva, ni mucho menos extralimitarse en sus funciones; al contrario, se busca que sirvan de apoyo, orientación y asesoría, y que sólo se apliquen sanciones cuando el caso así lo amerite.

En una evaluación, las aportaciones más efectivas se realizan cuando se interrelacionan disciplinas, ya que al trabajar de manera integral se hace posible ampliar los objetivos y al mismo tiempo se contribuye a un resultado que abarque muchos más aspectos.

En la actualidad, las organizaciones solicitan profesionistas adscritos a esta actividad, con conocimientos interdisciplinarios, mismos que les permitan atender con diligencia los requerimientos que les son solicitados, independientemente de que sean de diferente naturaleza.

En forma general, la administración de toda empresa espera que los resultados de la auditoría le proporcionen la siguiente información:

1. Efectividad de la administración.

2. Desviaciones a lo planeado y establecido.
3. Puntos de mejora.
4. Ratificación de la operatividad que se cumple.
5. Recomendaciones financieras, operacionales y administrativas.
6. Plan sugerido de acciones correctivas. (Sotomayor, 2008, pág. 25)

#### **2.4. La auditoría como apoyo de la alta gerencia**

De manera general, entendemos por auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados. Etimológicamente, el concepto de auditoría del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados.

Como una forma de control, las organizaciones contratan el servicio externo de auditoría, mediante el cual firmas profesionales e independientes realizan una evaluación dirigida en primera instancia al aspecto financiero y fiscal, y en segundo término a las especialidades que sean requeridas por la alta gerencia. Esta actividad resulta de gran beneficio para la salvaguarda de los intereses de los inversionistas y consejeros, los cuales son informados de los resultados de la actividad.

El servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal. Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia.

La auditoría interna y externa representan un fuerte apoyo para la alta gerencia, que al contar con una u otra tiene la seguridad de que la vigilancia de su actividad financiera y administrativa se está efectuando a tiempo, con oportunidad y resultados. (Sotomayor, 2008, págs. 7-8)

### **Capítulo III: Proceso de la auditoría administrativa.**

El proceso administrativo es un conjunto de pasos o/y procedimientos establecidos por las empresas para la realización/ejecución de toda actividad relacionada de manera directa o indirecta al alcance de los objetivos de las empresas.

#### **3.1. Proceso Administrativo**

Las Disciplinas del conocimiento humano, tienen una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente. La Administración no escapa a tal situación, por lo que el proceso administrativo íntimamente vinculado al método científico, constituye el núcleo propio de la Administración. Como lo expreso Agustín Reyes Ponce: “forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente”. Así cuando planeamos, estamos al mismo tiempo organizando, integrando, dirigiendo y controlando.

El administrador profesional debe nutrirse de varios autores y generar “su propio modelo” evitando quedarse dentro de los límites del mismo, sin ver otros modelos de solución. (Jimenez, 2007, pág. 4)

#### **3.2. Concepto de proceso Administrativo**

A continuación varios conceptos, que hablan sobre proceso administrativo: J. Stoner lo define así: “Es una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total.”

Los autores Múnich Galindo y García Martínez: “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (Jimenez, 2007, pág. 4)

### **3.3. Etapas del Proceso Administrativo**

A continuación, expondremos los elementos y etapas del proceso administrativo distinguiendo a cada una con sus principales características.

#### **3.3.1. Planeación.**

El proceso administrativo se inicia con la planeación, que implica anticiparse a situaciones futuras. Comprende la clarificación de la misión, visión y valores de la empresa; además, la investigación de datos relevantes del medio donde opera la organización y la fijación de los objetivos a perseguir, creando las estrategias viables, así como las políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos. (Jimenez, 2007, pág. 5)

##### ***3.3.1.1. Concepto de Planeación.***

“La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrían de orientarlos, las secuencias de operaciones realizadas y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”. (Jimenez, 2007, pág. 5)

##### ***3.3.1.2. Tipología de la planeación.***

###### ***3.3.1.2.1. Concepto de planes.***

“Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos” (Jimenez, 2007, pág. 5)

### **3.3.2. Organización.**

Determinados los objetivos y la forma como los vamos a lograr, el siguiente paso es estructurar las funciones, las jerarquías, las responsabilidades y obligaciones para llevarlos a cabo con la mayor precisión y eficiencia. El tamaño y el tipo de organización, deberán relacionarse con las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas. (Jimenez, 2007, pág. 10)

#### **3.3.2.1. Concepto de Organización.**

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

#### **3.3.2.2. Etapas.**

La organización es un proceso y consta de una serie de etapas, por lo tanto, para nuestro estudio, la hemos dividido en las siguientes:

#### **3.3.2.3. Agrupamiento de tareas.**

Se requiere que las diferentes operaciones, se analicen, identifiquen, separen, clasifiquen y delimiten de tal manera que haya posibilidad de asignarlas al personal con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia.

Para lograrlo, estos son los siguientes pasos:

1. Teniendo en cuenta los objetivos, debe hacerse una lista con todas las actividades.
2. Deben definirse cada una de las funciones listadas en forma sencilla, de ello podrá resultar; que se encuentren una o más idénticas, superposiciones parciales, etc.
3. Al término de este paso, solo quedan las funciones que deben de existir, todas completamente distintas.

#### **3.3.2.4. Estructura jerárquica.**

El siguiente paso es la disposición de las funciones en unidades concretas de organización ordenadas según un rango, grado u orden jerárquico, atendiendo al número de personas de que podemos disponer, siendo esta la estructura de la empresa. Se forman, agrupando las funciones, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

1. El trabajo que se debe hacer.
2. Las personas concretas de que se puede disponer.
3. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

#### **3.3.2.5. Departamentalización.**

Se entiende por departamentalización: “La división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud”

Las empresas se pueden organizar en base a los siguientes criterios:

1. Departamentalización por propósito. El grado de división del trabajo hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente).

- i. Por producto.
- ii. Por clientes.
- iii. Geográfica o por territorios.

2. Departamentalización por funciones. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos.

- i. Por funciones.
- ii. Por proceso.

La estructura de la empresa define el enlace vertical y horizontal de la autoridad, responsabilidad y los flujos de información de la empresa.

### **3.3.2.6. Centralización y Descentralización.**

Los términos “centralización y descentralización”, describen el grado general de delegación que existe dentro de una organización social.

#### **3.3.2.6.1. Centralización.**

Se habla de centralización, como un aspecto administrativo, referido a la retención o delegación de la autoridad y la dispersión o concentración de autoridad en la toma de decisiones.

#### **3.3.2.6.2. Descentralización.**

Esta acción refleja una especial filosofía de administración y obliga a saber con detalle, que decisiones y actividades se llevaran a cabo en los niveles superiores de la organización y cuales deberán permanecer en los niveles inferiores de la misma.

Una vez que se ha dividido el trabajo y se ha estructurado la empresa, existe la necesidad de integrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, éste elemento es: la integración.

### **3.3.3. Integración.**

La integración es el elemento del proceso administrativo, que provee los recursos que necesita la empresa. (Jimenez, 2007, pág. 10)

#### **3.3.3.1. Concepto de Integración.**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Para que un organismo pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos que coordinados, contribuyen a su eficiente funcionamiento. Por lo que se deben de considerar los siguientes tipos:

### 1. Recursos Humanos.

Consiste en allegarse de las personas que se requieren para desarrollar los planes de la organización, considerando los puntos siguientes:

- i. Reclutamiento.
- ii. Selección.
- iii. Entrenamiento.
- iv. Remuneración.
- v. Ascensos y traslados.
- vi. Orientaciones de nuevos empleados.

### 2. Recursos Financieros.

Significa llevar a cabo, toda la función financiera (ingresos y egresos), de acuerdo al sistema presupuestal establecido. Consiste en la obtención de recursos en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos, como del empleo que se hacen de ellos, contando con los siguientes aspectos:

- i. Planeación de recursos financieros.
- ii. Financiamiento.
- iii. Asignación de los recursos financieros.

### 3. Recursos Materiales.

Consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, la cantidad y calidad requerida de bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas. Tiene los siguientes aspectos:

- i. Localización de la planta.
- ii. Distribución de la planta.
- iii. Distribución y abastecimiento.
- iv. Distancia y costos de transporte.



#### 4. Recursos Tecnológicos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares para producir bienes o servicios de la empresa. Se puede considerar como recursos tecnológicos los siguientes:

- 1) Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y administración.
- 2) Fórmulas, métodos, patentes, innovaciones, etc.

Una vez integrado los recursos, es necesario que se guíen para el logro de los objetivos, éste elemento es la Dirección. (Jimenez, 2007, pág. 12)

#### **3.3.4. Dirección**

El propósito de la Dirección es la realización de los planes previstos, influyendo y coordinando las actividades de los grupos que integran el organismo social. (Jimenez, 2007, pág. 13)

##### **3.3.4.1. Concepto de Dirección.**

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a partir de decisiones, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.”

Los puntos señalados indican que la dirección es uno de los puntos medulares de la administración, ya que de nada servirán los diferentes lineamientos fijados en las etapas anteriores, si no se tiene una buena dirección. (Jimenez, 2007, pág. 13)

### **3.3.4.2. Alcance de la Dirección.**

La Dirección explica los planes y da instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos de acuerdo al:

1. Nivel global.
2. Nivel departamental.
3. Nivel operacional. (Jimenez, 2007, pág. 14)

### **3.3.5. Control.**

Consiste en comparar la operación que resulta conforme los planes, para proveer información de la operación.

Concepto de Control.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”

Importancia de Control.

Ya que el control compara el desempeño real con lo planeado, podemos decir que la importancia del control consiste en que:

1. Mide la productividad de la empresa.
2. Incluye el establecimiento de estándares.
3. Se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.
4. Las actividades realizadas resultan conforme lo planeado.
5. Corregir las actividades en curso, para alcanzar los resultados deseados.  
(Jimenez, 2007, pág. 16)

### **3.4 Relación entre la Auditoría administrativa y el Proceso administrativo.**

El control proporciona un marco de referencia para evaluar y medir el funcionamiento de las áreas de un organismo social.

La técnica de auditoría se describe en el proceso administrativo, como un medio del control entendiéndose como la técnica que tiene como propósito la comparación, verificación y evaluación de las actividades por medio de las técnicas de investigación aplicadas a hechos y registros. Entre los diversos tipos de auditoría (auditoría numérica y no numérica) se encuentra la Auditoría administrativa, que implica la revisión de un organismo en todos sus niveles, sin importar su tamaño.

Por lo que la Auditoría administrativa es: “el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación, sus recursos humanos y materiales”.

Surge porque los resultados que se presentan por medio de los estados financieros, no determinan con exactitud el grado de eficiencia de la administración. Su propósito es la evaluación de la productividad, por medio de la revisión metódica de los componentes de la empresa. Como se puede ver, la Auditoría administrativa revisará y examinará la administración de la empresa, basándose definitivamente en los principios que sustenta la teoría de la administración, pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que tiene cada unidad sujeta a revisión.

En sí la Auditoría administrativa se relaciona con el Proceso administrativo porque ésta forma parte del control que es un elemento del Proceso administrativo, además sirve como marco teórico para la Auditoría administrativa, el cual se convierte en el parámetro de aplicación. (Jimenez, 2007, pág. 18)

### 3.5. Examen del sistema de organización.

La organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, el cual fue previamente fijado en la fase de planeación. Así se proporciona una base para los esfuerzos del organismo y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo.

La organización reúne los recursos de manera ordenada y da arreglo a los recursos humanos. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, une al personal en tareas de interrelaciones. Y por otro lado, ya que hay que trabajar, lo principal es saber "en qué consiste ese trabajo" para hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

Figura 3.1

Elementos de la función organización



En esta figura se muestran los elementos del sistema organizacional. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 239)

Los administradores dividen el trabajo en funciones especializadas o departamentos para aumentar la productividad y eficiencia de sus organizaciones; pero, al proceder así, crean al mismo tiempo la necesidad de coordinar esas actividades divididas. Sin coordinación, los individuos y los departamentos perderían de vista su papel dentro de la empresa y empezarían a buscar sus propios intereses especializados, a menudo con perjuicios de los objetivos organizacionales. Para poder realizar un examen al sistema organizacional el auditor se tiene que realizar el cuestionario siguiente (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 239)

Cuestionario sobre organización.

Unidad Administrativa:

Auditor                      fecha de inicio:              fecha de terminación

Reviso:

División del trabajo

1. ¿Cómo se realiza la separación y delimitación de las actividades?
2. ¿El trabajo da lugar a una especialización y perfeccionamiento?
3. ¿Las actividades de cada puesto están claramente especificadas y relacionadas?
4. ¿Se forma la organización de acuerdo con los objetivos?
5. ¿Se calcula el número de subordinados para cada área? ¿Como?

(COMPUTACIÓN, S/F, pág. 242)

## Cuestionario sobre organización

Unidad Administrativa:

Auditor

fecha de inicio:

fecha de terminación

Reviso:

### Jerarquización

6. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados? ¿Cómo?

7. ¿Existen más de tres niveles en la estructura orgánica establecida? ¿Se justifican?

8. ¿Existe delegación adecuada, en el grado y con las medidas necesarias para su eficaz cumplimiento?

9. ¿Responde y obedece cada subordinado ante un solo superior?

10. ¿Los jefes al tratar con los subordinados respetan las líneas de autoridad establecidas?

(COMPUTACIÓN, S/F, pág. 243)

## Questionario sobre organización

Unidad Administrativa:

Auditor

fecha de inicio:

fecha de terminación

Reviso:

### Departmentalización

11. ¿Se sigue un proceso para efectuar la departmentalización?

Detállelo.

12. ¿Cómo se lleva a cabo la fijación de autoridad-responsabilidad y obligaciones?

Detállelo.

13. ¿Se han explicado claramente las relaciones del departamento con los demás departamentos? ¿Cómo?

14. ¿Qué tipo de departmentalización se ha llevado a cabo en la unidad y con base en qué se ha hecho? Explíquelo.

15. ¿Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo? ¿Cómo?

(COMPUTACIÓN, S/F, pág. 243)

Examen sobre la descripción de funciones y su relación con cada departamento.

Cuestionario sobre organización

Unidad Administrativa:

Auditor                      fecha de inicio:              fecha de terminación

Reviso:

Descripción de funciones

16. ¿Las actividades básicas de la empresa se dividen y agrupan de una manera orgánica, constituyendo funciones?

17. ¿Cada función básica se realiza en una sola sección o departamento de la empresa?

18. ¿La función principal controla las subfunciones auxiliares?

19. ¿Se utilizan cuadros de distribución del trabajo para revisar las actividades del personal?, ¿desde cuándo se ocupan?

20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que especifique claramente la estructura funcional?, ¿está actualizado?

(COMPUTACIÓN, S/F, pág. 243)



## Cuestionario sobre organización

Unidad Administrativa:

Auditor

fecha de inicio:

fecha de terminación

Reviso:

### Coordinación del trabajo

21. ¿Hay reuniones interdepartamentales, de personal ejecutivo? ¿Con qué periodicidad?

22. ¿Hay algún jefe que tenga más de 12 personas que dependan de él? Y ¿alguno con menos de tres gentes que dependan de él?

23. ¿Son efectivas las 5 formas actuales de comunicación interdepartamental? ¿Por qué?

24. ¿Son esenciales todos los departamentos y/o secciones? ¿Es importante su labor?

25. ¿Se centraliza la información?

(COMPUTACIÓN, S/F, pág. 243)

Ya dado el cuestionario sobre el examen del sistema organizacional, es requerido para dar respuesta a estas interrogantes llevar a cabo el debido seguimiento del plan del proceso de la auditoria administrativa. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 243)

### **3.6. Proceso de auditoría administrativa**

Se facilita entender una actividad como la auditoría administrativa si es descrita como una serie de partes separadas, o fases que constituyen un proceso total. Estudiantes y profesionales han venido utilizando descripciones de este tipo, conocidas como modelos, desde hace varios decenios. Un modelo es una simplificación del mundo real, que se utiliza para explicar relaciones complejas en términos sencillos.

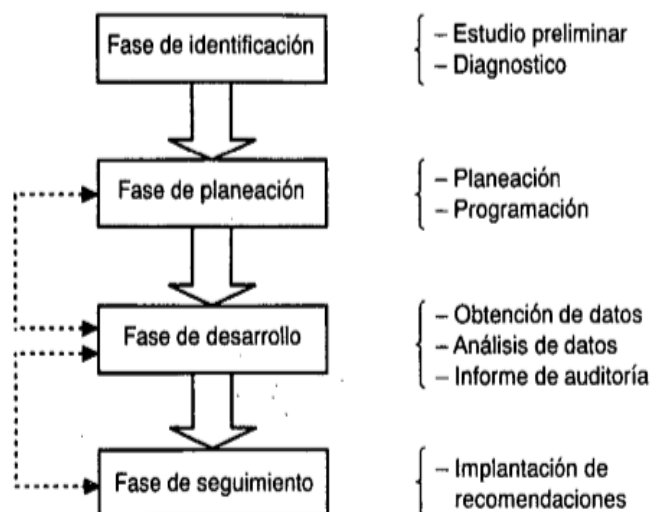
Se entiende por proceso el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. La auditoría comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta herramienta en forma correcta. Es necesario advertir que con el "proceso de auditoría administrativa propuesto", no se pretende crear un modelo rígido de metodología de trabajo para este tipo de auditoría.

Para una auditoría administrativa se deben seguir ciertas fases, las cuales deben estar perfectamente definidas e interrelacionadas, conformando una metodología, la que es ejecutada por un profesional especializado y aplicada a cualquier tipo de organización (pública o privada). Durante el desarrollo de una auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para después poder efectuar el análisis completo de la información que se obtuvo.

El objetivo principal de reunir información relevante es allegarse de datos correctos y confiables, ya que durante el análisis, la evaluación y el informe de auditoría, el auditor administrativo se basará precisamente en el examen de esa información para poder llegar a su evaluación. Los errores en la información que fue obtenida, darán como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas. En la figura siguiente se muestran las fases del proceso de auditoría administrativa: (ver figura 3.7) (COMPUTACIÓN, S/F, págs. 166-168)

Figura 3.7

Fases de la auditoría administrativa según metodología.



En la figura se refleja las fases de la auditoría Administrativa y sus desgloses. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 167)

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes, las etapas que integran la metodología son: Planeación, Instrumentación, Examen, Informe y Seguimiento. (Franklin, 2007, pág. 75).

### **3.6.1. Planeación estudio preliminar.**

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. (Franklin, 2007, pág. 76)

#### **3.6.1.1. Objetivo**

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 76)

#### **3.6.1.2. Factores a revisar**

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva. (Franklin, 2007, págs. 75-77)

Tabla 3.1

Proceso administrativo y sus propósitos estratégicos.

PROCESO ADMINISTRATIVO	
ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
Planeación Visión Misión Objetivos Metas Estrategias/tácticas Procesos Políticas Procedimientos Programas Enfoques Niveles Horizonte	Definir el marco de actuación de la organización
Organización Estructura organizacional División y distribución de funciones Cultura organizacional Recursos humanos Cambio organizacional Estudios administrativos Instrumentos técnicos de apoyo	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización
Dirección Liderazgo Comunicación Motivación Grupos y equipos de trabajo Manejo del estrés, el conflicto y la Tecnología de la información Toma de decisiones Creatividad e innovación	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización
Control Naturaleza Sistemas Niveles Proceso Áreas de aplicación Herramientas Calidad	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño

Esta tabla muestra los puntos sobre las etapas del proceso administrativo y sus factores de estudio. (Franklin, 2007, págs. 76-77)

### **3.5.1.3. Investigación preliminar**

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido. (Franklin, 2007, pág. 79)

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Determinar las necesidades específicas.
2. Identificar los factores que requieren de atención.
3. Definir estrategias de acción.
4. Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
5. Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
6. Especificar el perfil del auditor.
7. Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

#### **3.6.1.4. Estudio preliminar.**

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar. Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir, una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 167)

El estudio preliminar está encaminado a: “Lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo.” Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

1. Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
2. Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
3. Descubrir áreas en las que haya problemas de administración.
4. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
5. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
6. ¿Por dónde empezar?
7. ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar?

8. Estimación del tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios.
9. Proponer, en su caso, medidas correctivas.
10. Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de los que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es, por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 169)

#### *3.6.1.4.1. Contenido del estudio preliminar*

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la auditoría, y abarca:

1. Información documental: Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser; por ejemplo, sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etcétera.
2. Información sobre el campo de trabajo: El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio.



Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.

Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc. (COMPUTACIÓN, S/F, págs. 169-170)

### **3.6.1.5. Entrevistas**

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas (probablemente de estas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra auditoría).

En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse. Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas y objetivos, y aun la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa. Solamente después de una investigación de esta clase deberían analizarse los procedimientos. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 170)

### **3.6.1.6 Definición del área por investigar.**

Tenemos que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección.

Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas. Hay varios criterios para determinar el "área": existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el "proceso administrativo"; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores.

Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:

1. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
2. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
3. ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
4. ¿Por dónde empezar?

Al proceder en esta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará.

Esta estructura de referencia puede basarse en "cuestionarios" que incluyan numerosas preguntas abiertas. La habilidad del auditor administrativo para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinará el éxito general de esta fase del trabajo de auditoría administrativa.

Concluyendo: planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto a:

### **3.6.1.7. Trabajo a desarrollar.**

El auditor administrativo, necesita de:

1. Cuestionarios.
2. Comentarios y sugerencias.
3. Hojas de análisis y papelería necesaria.

El auditor administrativo, dentro de los "cuestionarios", comentarios y sugerencias, deberá preguntarse constantemente:

### **3.6.1.8. Definición del área por investigar.**

1. ¿Quién lo hace?
2. ¿Qué está haciendo?
3. ¿Dónde se hace?
4. ¿Cómo se hace?
5. ¿Cuándo se hace?
6. ¿Por qué se hace?

El trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas:

1. *Procesal*: planeación, organización, dirección, control.
2. *Funcional*: Consejo de administración, gerencia, asesoría, producción, comercialización, personal, finanzas, etc.
3. *Analítico*: Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras. Características especiales de la empresa. Después de este estudio, el siguiente paso consiste en definir y desarrollar un programa de auditoría. (COMPUTACIÓN, S/F, pág. 170)

### **3.6.2. Planeación de la auditoría.**

La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa.

Cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella. Asimismo, la intención de aplicarla a veces es puramente constructiva, con el fin de evaluar en forma preventiva un proceso, función o actividad determinada. (Sotomayor, 2008, pág. 45)

Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación (definirla), así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. También se determina la cantidad y calidad del personal que intervendrá en el desarrollo, así como sus funciones específicas.

Tabla 3.2

## Tabla de contenido de ejecución administrativa

Contenido temático de las etapas en la ejecución de la auditoría.	
Etapa	Contenido
Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnóstico administrativo Programa de trabajo y aprobación Designación de personal
Desarrollo	Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoría Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información Depuración de la información Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoría Señalamiento de recomendaciones Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final
Seguimiento	Decisión de continuar con la actividad Confirmación del cumplimiento Nueva auditoría

En esta tabla se desarrolla las etapas sobre el seguimiento del proceso de la auditoría administrativa. (Sotomayor, 2008, pág. 45)

Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que dé inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente).

Se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que aplicada en el campo de control, y particularmente en la práctica de la auditoría; de ahí lo innegable de su contribución. Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto. Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos. (Sotomayor, 2008, pág. 46)

#### ***3.6.2.1. Ejecución de la auditoría administrativa.***

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a saber del área o áreas a investigar. (Palacios, 2008, pág. 52)

El auditor debe de obtener la información metódica y ordenadamente, buscando siempre que sea digna de confianza y esté debidamente actualizada.

#### ***3.6.2.2. Procedimientos de recopilación de información.***

Los procedimientos para obtener la información y los datos que se necesitan para la elaboración del trabajo de auditoría son los siguientes:

1. Recopilación de Información.
2. Medios de Recopilación.

##### ***3.6.2.2.1. Recopilación de información.***

En ésta etapa es donde comienza la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas en las cuales se realizará la auditoría administrativa.

Una vez realizado el programa de trabajo, el siguiente paso es la obtención de información, recopilando la mayor cantidad de datos acerca del área que se va a estudiar. Para esto, el auditor necesita recurrir a todas las fuentes de información que están dentro de las empresas: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, etc. La información es la materia prima de la auditoría administrativa, y de su calidad dependen los resultados.

#### *3.6.2.2.2. Medios de recopilación.*

Esta debe hacerse por los medios más adecuados, de manera que el auditor obtenga datos claros, completos y lo suficientemente detallados para integrar la red de información en que habrá de fundamentar su estudio. Los principales medios son las entrevistas y los cuestionarios.

#### *3.6.2.2.3. Entrevistas.*

Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga. Al aplicar esta técnica, el auditor debe de lograr que:

1. Su presentación inspire confianza.
2. Su actuación debe ser sencilla.
3. Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equívocas.

El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata. Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas. Al realizar las entrevistas el auditor deberá observar lo siguiente:

1. Describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
2. Darle oportunidad de que haga sugerencias.
3. No criticar cuando encuentre fallas o deficiencias.

4. No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldos o cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
5. Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objeto deseado. La entrevista se puede aplicar en tres formas:

1. Libre.- La conversación con el entrevistado se realiza sin entrar en un tema fijo. El entrevistador deja que el entrevistado lleve la voz concretándose a escuchar.
2. Dirigida.- El entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación. Este tipo de entrevista se emplea mucho en investigaciones de mercados, encuestas de opiniones y sobre todo en selección de personal.
3. Estandarizada.- El entrevistador prepara con anticipación una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas.

El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Es por esto que los resultados que se obtendrán dependen, en gran medida, de los conocimientos con que cuente la persona que haga uso de ella.

#### *3.6.2.2.4. Cuestionarios.*

Esta técnica obtiene información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas. El empleo de cuestionarios tiene como ventaja:

1. Obtener la información deseada para cada caso en particular.
2. Incluir en él todas las preguntas, cuyas respuestas lo ayuden a formular sus conclusiones.
3. Evita la posibilidad de omitir preguntas importantes.
4. Le permite ver la forma de encauzar las preguntas, ordenarlas lógicamente y exponerlas con claridad y precisión.



Los cuestionarios, por la clase de respuestas que se desea obtener, pueden clasificarse en tres tipos:

1. Cuestionarios con respuesta abierta.
2. Cuestionario con respuestas cerradas.
3. Cuestionario con respuestas selectivas.

### **3.6.2.3. Registro de información.**

Los datos que el auditor obtiene deben de registrarse ordenadamente para hacer más clara y objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades que se están estudiando.

Para registrar en forma gráfica, la información correspondiente a las responsabilidades que tienen las personas relacionadas con la ejecución de funciones y los departamentos que intervienen se utilizan los diagramas, estos proporcionan información fácil de estudiar.

#### *3.6.2.3.1. Instrumentos para el registro de la información.*

Los procedimientos y trámites pueden analizarse gráficamente, pues le permite al auditor tener información objetiva de fácil estudio y sobre todo, poder hacer comparaciones entre los procedimientos que existen y las mejoras que van a proponerse.

Los instrumentos más comunes son los siguientes:

1. Diagramas de organización. Son valiosos instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa o de un departamento o sección en particular. Por medio de este tipo de diagramas, el auditor tiene la posibilidad de apreciar las reglas que suponen existe en una organización pero que, en la realidad, tal vez no responden a las formalidades establecidas.

2. Carta de actividades. Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades tendientes a un objetivo específico.
3. Diagrama linear de responsabilidades. Permite registrar gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados con la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos o unidades orgánicas que intervienen.
4. Carta de distribución de actividades. Este instrumento permite conocer y estudiar una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que las ejecuta e incluyendo también el factor tiempo.
5. Diagramas de flujo. Representación gráfica de la secuencia operativa o cronológica que siga los procedimientos; estos diagramas proporcionan información objetiva, más fácil de estudiar y hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los mejorados que se proponen.

#### **3.6.2.4. Análisis de la información.**

Se refiere al tratamiento que se le da a la información obtenida esta requiere de una serie de pasos que permitan conocer con detalle todos los aspectos, esto le permite al auditor administrativo, conocer las causas que originaron el problema y que están impidiendo el buen funcionamiento de la empresa.

Una vez que se obtuvo la información y se llevó a cabo la recopilación y registro de datos, esta deberá, someterse a un proceso de análisis para conocer con cuanta eficiencia la empresa ha estado logrando sus objetivos y se determinen los errores o deficiencias en el sistema.

El auditor administrativo analiza y evalúa las operaciones y los controles de la empresa buscando en última instancia una mayor productividad. Verificando personalmente de modo abierto o discreto como trabaja el personal de la empresa, no

le bastará comprobar la existencia de buenos programas, políticas y planes, sino que deberá cerciorarse que efectivamente se cumplan.

### **3.6.3. Evaluación de la auditoría administrativa.**

Aquí es donde el auditor va a asignar un valor a cada una de las actividades para así poder calificarlas, según el resultado de estas asignaciones, él valorizará el desempeño del personal en cuanto a sus funciones, y podrá tomar decisiones para las sugerencias que ofrecerá como resultados.

La evaluación en la auditoría administrativa es una de las etapas más difíciles y más importantes, dado que en su mayor parte funciona sobre aspectos cualitativos y no cuantitativos como la auditoría financiera que maneja resultados cuantitativos.

La evaluación debe ser lo más objetiva y concreta, de tal forma que las inconformidades que surjan se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento. (Palacios, 2008, págs. 57-58)

## **Capitulo IV: El informe de la auditoria administrativo.**

La realización del informe de la auditoria administrativa debe de plasmarse de manera objetiva, clara y oportuna, de tal manera, que la alta gerencia pueda tomar decisiones de cambio de acuerdo a las medidas de corrección que conlleven al alcance de los objetivos planeados.

### **4.1. Preparación del informe.**

El auditor administrativo debe de redactar su informe en borrador. Se inicia la auditoría con los instrumentos propios de la misma y varias carpetas de archivo. Cada una de esas carpetas se rotularán con un tema específico describiendo el propósito y amplitud de la auditoría, los aspectos de mayor importancia, los aspectos por área, las recomendaciones, los asuntos tratados con los responsables, los comentarios de los auditores y los anexos (pruebas documentales y recomendaciones).

A medida que avance la auditoría irá colocando documentos y memorándums en sus carpetas respectivas, corrigiendo todos aquellos aspectos que considere que requieren de una mayor claridad para su entendimiento.

Revisando y comentando cada una de las observaciones asentadas con el coordinador. Verificando y comentando con el jefe del departamento los aspectos de mayor relevancia detectados durante la auditoría.

Al completar un sector específico de evaluación, pondrá por escrito inmediatamente los detalles, con los que evitará la molesta posibilidad de tener que recopilar de nuevo los mismos datos. Y analizando los resultados del informe por cada uno de sus aspectos.

En la preparación del informe hay que tener presente dos aspectos:

1. ¿A quién se enviará el informe?

Este punto estará bien definido por la política de la empresa, pero es algo que el auditor tiene que atender antes de la recopilación de la información para la elaboración de documentos.

## 2. ¿Cómo rendir el informe?

El auditor administrativo deberá determinar la forma en que se entregará su informe ya que el método de comunicación es importante, parte de la información la puede proporcionar en forma oral, pero como ya se mencionó anteriormente lo mejor es entregar la mayor parte de está es en forma escrita.

Con la elaboración del informe de la auditoría administrativa se llegará a la culminación del trabajo de investigación que se realizó del proceso administrativo. Este informe va a constituir un elemento fundamental para el mejoramiento de la administración, pues contiene todas y cada una de las deficiencias localizadas y los métodos correctivos que se consideraron convenientes en sus casos.

Dicho informe va a constituir el inicio de la etapa de reorganización de la empresa y nos servirá de guía para mejorar una función determinada y lograr la máxima eficiencia del conjunto.

Podemos definir el informe administrativo como el fruto de la investigación o el conocimiento que se proporciona sobre ciertos hechos de palabra o por escrito a la dirección para orientarle hacia una acción determinada.

Considerando la anterior definición, podemos decir que el informe administrativo es la comunicación verbal o escrita del resultado de la revisión de las operaciones desarrolladas en una empresa con el fin de señalar a los administradores o directores las acciones inmediatas a realizar para poder corregir las deficiencias o faltas encontradas en su funcionamiento. (Palacios, 2008, págs. 58-60)

### **4.2. Tipos de informes.**

Existen varias formas de presentar un informe de auditoría administrativa. Se ha visto que puede ser en forma oral o escrita, se recomienda que sean en forma oral cuando se trate de aspectos confidenciales.

Con respecto al informe escrito existen tres formas en que se puede presentar y son las siguientes:

1. Informe tipo relato
2. Informe tipo cuestionario
3. Informe tipo ordinario

En los casos de auditorías que su duración es larga se emiten tres diferentes clases de informes y son las que se explican a continuación:

1. Informe preliminar.- Esta clase de informe puede ser oral o escrito, aquí se delinean la finalidad y alcance de la auditoría lo cual contribuye a esclarecer la intención y amplitud del estudio, a fin de evitar antes de que se haya avanzado demasiado, cualquier malentendido por parte de los afectados.
2. Informe de progreso.- Este informe tiene por objeto mostrar los que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha.
3. Informe final.- Este informe comprende un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados y, en general se les emplea como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección. (Palacios, 2008, págs. 60-61)

#### **4.3. Importancia del informe.**

Su importancia radica en que la información que nos presenta este informe es como se dijo anteriormente la actual situación administrativa de la empresa en forma integral; y dicha información está basada en el proceso administrativo, informando con respecto a cada una de las etapas:

Planeación.- Informa de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, lo cual implica información sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando como se han logrado y qué es lo que se espera alcanzar en los ejercicios venideros.

Organización.- Informa sobre la eficacia de la estructura orgánica y de todos sus componentes. Indica si los sistemas, procedimientos y métodos de operación son adecuados o se pueden mejorar. Así mismo, informa de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad del elemento directivo, para determinar si son adecuadas para conformarse al desarrollo de los planes.

Dirección.- Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo indicando si los dirigentes de todos los niveles han alcanzado real y positivamente los resultados deseados por medio de la dirección acertada de sus subordinados.

Control.- Informa de cómo están controlando todas las funciones, actividades y operaciones de la empresa. Asimismo, proporcionan información sobre las normas y estándares para precisar la eficacia de ejecución. También informa de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieran inmediata atención. (Palacios, 2008, pág. 61)

#### **4.4. Contenido del informe.**

El contenido del informe varía de acuerdo al tipo de empresa, ya que contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Al realizar un informe administrativo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Propósito de la auditoría.
  2. Hechos relevantes generales.
  3. Hechos relevantes departamentales o seccionales.
  4. Recomendaciones.
  5. Conclusiones.
  6. Anexos.
1. Propósito de la auditoría. Se debe tomar el objetivo y magnitud del desarrollo del trabajo, citar los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos hayan comprendido, de acuerdo al convenio original y al programa de trabajo de la auditoría.

2. Hechos relevantes generales. En esta sección se destacarán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.
3. Hechos relevantes departamentales o seccionales. En este punto del informe, se expondrán los problemas encontrados en cada una de las áreas específicas que integran el organismo. Para esto es necesario que cada una de las secciones se haga un informe separado indicando las fallas, e incluir esta información que es de interés tanto para la dirección como para el departamento en cuestión.
4. Recomendaciones. Aquí se formarán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución. Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la facilidad de su desarrollo. En esta etapa del informe, se pueden incluir comentarios del plan de reorganización que se piense llevar a cabo una vez que se acepten y discutan las recomendaciones.
5. Conclusiones. Se resumirán los planteamientos expuestos, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para corrección de las irregularidades. Es importante incluir los comentarios, observaciones particulares y puntos de vista.
6. Anexos. Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte. Para facilitar la lectura e interpretación de los anexos, estos deben de ser presentados en el mismo orden en que se desarrollaron las secciones, extendiéndolos en forma progresiva ya sea por letras o números. (Palacios, 2008, págs. 62-63)



#### **4.5. Presentación del informe.**

En la presentación del informe de la auditoría administrativa se tomará en cuenta lo siguiente:

1. Se debe utilizar un lenguaje adecuado a los lectores acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
2. El informe debe desarrollarse en una secuencia lógica, debe estar escrito en forma convincente, que refleje la seguridad de lo que está exponiendo. Se debe incluir anexo, gráficas, cuadros, diagramas, etc. Que realmente tengan un propósito en el informe.
3. Los anexos deberán presentarse con alguna explicación y referencia al texto.
4. La presentación del material de trabajo debe ser atractiva.
5. El auditor no debe descuidar una verificación final de la información contenida en el informe, comentándola con su equipo de trabajo y en algunas ocasiones con alguien de la empresa.

Para el Dr. Fabián Martínez Villegas “El informe debe convencer a quien o quienes va dirigido de que el trabajo de auditoría administrativa es un instrumento necesario que debe utilizarse consistentemente para que la administración de una empresa siempre sea dinámica y eficaz” (Palacios, 2008, págs. 63-64)

#### **4.6. Reorganización y recomendaciones.**

La finalidad del plan de reorganización, es llevar a cabo dentro de la empresa todas las mejoras contenidas en el informe final una vez que hayan sido discutidas y aceptadas por la administración y el personal relacionado con esas mejoras.

Es importante mencionar que las sugerencias de mejoras propuestas por el auditor administrativo no serán fácilmente aceptadas por el personal hasta que se les demuestre que si existe una franca mejoría y que está libre de fallas, debiéndose de hacer una gran labor de convencimiento, para lograr esta labor de convencimiento el auditor administrativo deberá cubrir los siguientes puntos:

1. Presentar las opciones, que proporciones, completa y claramente.
2. Hablar con el personal que interviene y con los nuevos que tendrán que intervenir en los cambios propuestos.
3. Prepara todo lo necesario para hacer un ensayo, ya sea práctico o gráfico.

El auditor administrativo, al realizar el plan de reorganización deberá de tomar en cuenta lo siguiente:

1. El propósito del cambio debe darse a conocer en forma clara y accesible.
2. Los jefes del área afectada por los cambios deben de tener participación.
3. Los cambios no deben fundamentarse exclusivamente en razones personales,
4. Debe existir eficiente comunicación sobre los cambios.
5. Los beneficios del cambio deben ser para quienes salen afectados.
6. Los cambios deben comunicarse anticipadamente.

Es necesario mencionar un plazo para llevar a cabo el plan de reorganización tomando en cuenta las siguientes formas de aplicar los cambios en la organización:

1. Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato.
2. Efectuar los cambios durante un periodo más o menos corto.
3. Efectuar los cambios paulatinamente durante un periodo mayor.

La elección del periodo más adecuado para realizar los cambios en una empresa debe considerar las características personales de los directivos y jefes de personal, así como las necesidades de la empresa. (Jimenez, 2007, págs. 64-65)

#### **4.7. Seguimiento de la auditoría**

Es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa.

Es pertinente que el auditor no ejerza una presión excesiva para que esta etapa se agilice, ya que esto podría provocar incomodidad o molestia, y finalmente es la organización la interesada en mejorar.

Por lo general, resulta más saludable que el seguimiento lo practique personal ajeno al que participó en la auditoría, ya que esto permite que haya rotación del personal auditor y que quienes venían haciendo la evaluación tengan oportunidad de iniciar una nueva, sin deslindarse por completo para atender la solicitud de cualquier aclaración.

Asimismo, es recomendable que el auditor no se involucre en esta fase al grado de encargarse de las operaciones como si fuese un empleado de línea y descuidar por ello su tarea de corroborar lo realizado hasta ese momento en relación a lo expuesto en el informe.

También llega a presentarse el otro extremo, que es un comportamiento frío y rígido por parte del auditor, quien se aboca solamente a verificar y observar las acciones de la organización y el grado en que éstas solucionan las deficiencias previamente reportadas. El auditor debe permitirse brindar apoyo administrativo, siempre y cuando no deje de cumplir con su misión.

Por su parte, el personal auditado deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto.

De la labor de seguimiento se preparará un informe o reporte de lo que se ha corroborado y se informará a quien corresponda; esto en ocasiones forma parte de otra auditoría.

En el formato aludido se identifican los campos siguientes:

1. Título.
2. Empresa.
3. Área.
4. Departamento.
5. Número.
6. Recomendación.
7. Medida correctiva implantada.

8. Replanteamiento.
9. Responsable.
10. Fecha prevista de solución.
11. Auditor encargado.
12. Fecha.

Una situación anormal sería que al efectuar el seguimiento el auditor se encontrara con la novedad de que no se ha atendido ninguna observación, situación que se consideraría como una actitud de indiferencia a lo comentado en su momento en el informe, a no ser que exista una razón que lo justifique. (Sotomayor, 2008, págs. 156-157)

#### **4.8. Oportunidad en la actividad de seguimiento**

La actividad de seguimiento requiere ser programada, aunque no existe un tiempo establecido para su aplicación, ni tampoco es obligatorio. El que se lleve a cabo en el corto o mediano plazo o que se decida omitirlo, dependerá de la naturaleza del tema evaluado y la relevancia o gravedad de las recomendaciones señaladas en el informe; lo que sí no es aconsejable es mantener esta actividad en forma permanente, ya que se desviaría de su propósito original.

Realizar esta actividad en forma inmediata definitivamente facilita su desahogo en lo general, ya que las partes tienen todavía presente lo que se trató en el proceso de evaluación. De hecho hay recomendaciones que son tan explícitas que su aplicación no representa ningún obstáculo y que se espera que la organización las capitalice de manera inmediata.

Es conveniente no dejar pasar tiempo para constatar la actuación de la empresa, ni mucho menos olvidarse de ello, ya que se interpretaría como falta de atención y profesionalismo del auditor.

Aparte de la participación del auditor, también resulta benéfico para la organización instrumentar un mecanismo para verificar que las recomendaciones aceptadas se implementen y hacer que el personal involucrado participe, independientemente del nivel jerárquico que ocupe.

Si el personal que participa en una adecuación administrativa está convencido de que es algo favorable, operará con diligencia, sin burocratismos; pero si no lo cree así, se generarán contratiempos a veces insuperables. (Sotomayor, 2008, pág. 157)

#### 4.9. Modalidades en la instrumentación del seguimiento

El seguimiento se representa al menos en tres modalidades claramente definidas, las cuales se describen en la tabla siguiente: (ver Tabla 4.1)

Tabla 4.1

##### Modalidades en la instrumentación del seguimiento

Actuacion de la empresa	seguimiento específico	Nueva Auditoria
<p>Es el seguimiento directo a lo planteado en el informe; es decir, que la organización implementa las adecuaciones o mejoras sin necesidad de ninguna otra intervención.</p> <p>En este caso lo apropiado es comunicarle al auditor que se ha procedido a las enmiendas y que si lo desea puede acudir a verificarlo.</p>	<p>En esta modalidad se programa la visita específica del auditor a efecto de corroborar el avance en la implementación de las recomendaciones, o bien, se realiza al finalizar la evaluación.</p> <p>De la visita efectuada se genera información que se integra al resultado de la auditoría para culminar el tema tratado.</p>	<p>Si al momento de hacer el seguimiento se observa que no han sido atendidas las recomendaciones o sólo se han implementado en forma parcial, se programa una nueva auditoría (posiblemente exhaustiva) sobre el área o hecho auditado para emitir una opinión actualizada.</p> <p>Naturalmente que en este caso la organización presta atención en esta indisciplina administrativa de la no acción.</p>

En la tabla se muestra las modalidades de seguimiento después de haber implementado los cambios. (Sotomayor, 2008, pág. 158)

Cabe señalar que la alta gerencia es la más interesada en que se implementen las recomendaciones para que se resuelvan vicios de funcionamiento que a la larga provoquen mayores daños a la organización.

En ocasiones las recomendaciones se aceptan sólo para cubrir un requisito formal y el personal auditado no las opera, situación que no es honesta y obstaculiza la finalidad de esta etapa.

También llega a suceder que el auditor complemente o cambie en determinado aspecto una recomendación previamente presentada, esto con la finalidad de otorgar mayor fluidez a la identificación de las medidas correctivas.

Una situación extrema que se presenta en ocasiones es cuando la decisión de no aplicar las recomendaciones (aunque aparentemente ya las haya aceptado) es de la alta gerencia, lo cual revela una actitud errónea del personal de la organización, que no ha comprendido el espíritu constructivo de la actividad examinadora. Ante esta circunstancia lo que procede es solicitar una explicación al respecto.

Vale la pena resaltar que muchas veces las anomalías reportadas requieren una solución urgente, por lo que es necesario el apoyo incondicional de la alta gerencia y del personal interno relacionado directamente con la actividad en cuestión. (Sotomayor, 2008, pág. 158)

#### **4.10. Claridad de medidas correctivas**

Si al verificar la aplicación de las recomendaciones, el auditor observa que se continúa procediendo de manera errónea en cuestiones señaladas de manera específica al momento de la evaluación y el auditado argumenta que no las ha implementado por ser confusas o poco relevantes, esto significa que hubo un mal entendido o que faltó confianza para expresar cualquier duda en su momento. En este caso el auditor debe aclarar plenamente esta situación con una actitud conciliatoria. Asimismo, siempre debe buscar comunicar en forma efectiva su mensaje y explicarlo las veces que sea necesario, inclusive fuera del formalismo establecido, para que sea entendido correctamente.

Si una organización no ha actuado en relación a las recomendaciones, más vale implementarlas un poco tarde que aplazar su aplicación indefinidamente, lo cual reflejaría la intención de no considerarlas.

Cuando el clima organizacional es propicio, vale la pena exaltar de nuevo la relevancia de considerar las recomendaciones, ya que deben aceptarse en forma compartida, interpretarse, implementarse y quedar convencidos de su aportación.

En conclusión, la claridad de las observaciones y de las medidas correctivas que de ellas se desprenden es esencial, por lo que se debe evitar toda distorsión en su exposición; de lo contrario, es probable que en el seguimiento se presenten contrariedades. (Sotomayor, 2008, pág. 159)

#### **4.11. Implantación final de las recomendaciones**

Como ya se ha comentado, de los resultados obtenidos en la etapa de seguimiento se derivan nuevas medidas que, tras comentarse y aprobarse, se deberán implementar sin ningún pretexto, ya que esto representa la culminación de una actividad.

En realidad, muchas veces son los propios empleados de la empresa los que en un momento dado deciden aceptar o rechazar las recomendaciones derivadas de la auditoría, lo cual repercute en la implementación de las mismas. Igualmente, por lo general son también ellos quienes por iniciativa propia mantienen informado al auditor.

Cuando existe una actitud proactiva en la empresa, es notoria la disposición a técnicas de control como la auditoría administrativa, que coadyuvan a que la organización se desenvuelva con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.

También resulta favorable que las organizaciones tanto públicas como privadas soliciten a sus empleados en general y al personal técnico que aporten ideas, proyectos o estudios administrativos enfocados a mejorar su funcionalidad; en estas prácticas de tipo individual o grupal se consiguen aportaciones valiosas que representan alternativas de solución a los problemas operativos en la empresa.

Cuando la alta gerencia apoya las propuestas del personal, independientemente del conducto por el cual se originen, tiene la certeza de que serán aceptadas por éste, pues están basadas en la participación abierta de ellos.

Este aspecto positivo para la organización en cierta manera entra en el campo de la autoevaluación y, lo que es importante, se adelanta a ser observado en una auditoría. (Sotomayor, 2008, págs. 159-160)

#### **4.12. Disposición del personal a la nueva sistematización**

La implementación de las recomendaciones comprende diferentes aspectos, entre ellos los relativos a sistemas administrativos, estructuras organizacionales, funciones, operaciones, procesos, procedimientos y prácticas de trabajo cuyo campo es ya sea general o particular. Asimismo, debe considerarse una calendarización para este tipo de actividades, e inclusive designar un responsable en cada caso. En la organización se decidirá si se requiere de personal externo para colaborar en esta actividad específica, que es de trascendencia para el funcionamiento organizacional.

Con la idea de aprovechar la experiencia del personal de la organización en ocasiones se solicita su intervención para pasar nuevamente por un tamiz las recomendaciones finales, independientemente que ya hayan sido comentadas y aceptadas, por si fuera necesario replantear algunas de ellas. Las acciones de la organización que precisan la colaboración del personal se presentan en la tabla. (Ver tabla4.3)

La actitud positiva y de colaboración del personal de la organización representa un elemento imprescindible para lograr la aplicación de las recomendaciones. (Ver Tabla 4.2)



Tabla 4.2

Conductos de aportaciones administrativas.

Esponánea	Solicitada	Concurso interno
El empleado o personal técnico se acerca por voluntad propia y plantea a sus superiores la idea que considera adecuada para mejorar un aspecto funcional.	El personal administrativo o técnico presenta una propuesta para solucionar una situación específica que le ha expuesto la empresa y acerca de la cual se ha requerido su colaboración.	El personal administrativo o técnico presenta una propuesta para solucionar una situación específica que le ha expuesto la empresa y acerca de la cual se ha requerido su colaboración.

En esta tabla La actitud positiva y de colaboración del personal es vital para aplicar las recomendaciones. (Sotomayor, 2008, pág. 160)

Tabla 4.3

Acciones de la organización que requiere apoyo del personal.

Aplicación	Replanteamiento	Adecuación
Intervención de personal debidamente supervisado para proceder a la implementación de las recomendaciones.	Intervención de directivos en la modificación o presentación de nuevas recomendaciones.	Participación del personal de diferentes niveles con la finalidad de adaptar la recomendación con modalidades.

De acuerdo con lo anterior, siempre será favorable exhortar a la participación del personal en la implementación de las recomendaciones, ya que cuando se involucran por convencimiento desarrollan sus actividades con mayor diligencia. (Sotomayor, 2008, pág. 161)

#### **4.13. Resumen del seguimiento de las recomendaciones.**

El seguimiento es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa. Esta actividad es realizada indistintamente por el personal que participó en la auditoría o por otro ajeno a ella; este último caso constituye una práctica positiva de rotación de personal. Es pertinente que después de efectuar actividades de seguimiento el auditor prepare un reporte o informe para comunicar los resultados obtenidos a los directivos de la organización. Por su parte, el personal auditado deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto.

La actividad de seguimiento requiere ser programada, aunque no existe un tiempo establecido para su aplicación, ni tampoco es obligatorio. El que se lleve a cabo en el corto o mediano plazo o que se decida omitirlo, dependerá de la naturaleza del tema evaluado y la relevancia o gravedad de las recomendaciones señaladas en el informe, pero lo que sí es conveniente es que no se deje de hacer, ya que representa una retroalimentación de la auditoría practicada.

Las modalidades que se presentan al instrumentar el seguimiento son: actuación de la empresa (constituye la actividad normal donde la organización emprende la acción convencida de la misma), seguimiento específico (representa una acción específica para corroborar el avance de la aplicación) y nueva auditoría (implica efectuar nuevamente el examen por no haber sido atendidas las recomendaciones o haberse implementado en forma parcial).

La etapa de seguimiento generará resultados, los cuales deben integrarse en el transcurso de la misma o al final para informar acerca de qué es lo que funciona de acuerdo a lo señalado en las recomendaciones. Ante cualquier situación que se presente en esta etapa posevaluatoria, el auditor debe mantener una actitud constructiva y proponer soluciones que ataquen el problema de raíz.

Las medidas correctivas implícitas en las recomendaciones deben ser siempre claras, es decir, el auditor siempre debe buscar comunicar en forma efectiva su mensaje y explicarlo las veces que sea necesario para evitar cualquier ambigüedad en él, ya que esto suele propiciar que el auditado no las aplique, aunque ya con anterioridad las haya aceptado.

De los resultados obtenidos en la etapa de seguimiento se derivan nuevas medidas que, tras comentarse y aprobarse, se deberán implementar sin ningún pretexto, ya que esto representa la culminación de una actividad. Resulta favorable que las organizaciones soliciten a sus empleados que aporten ideas, proyectos o estudios administrativos enfocados a mejorar su funcionalidad; en estas prácticas de tipo individual o grupal se consiguen aportaciones valiosas que representan alternativas de solución a los problemas operativos en la empresa. Las aportaciones de los empleados se suelen dar de tres formas: espontánea, solicitada y por concurso interno.

Las acciones de la organización que precisan la colaboración del personal son: al momento de la aplicación de las recomendaciones (gente que las implementa), cuando se realiza un replanteamiento de estas (directivos) y en las adecuaciones de las mismas (Personal de diferentes niveles). (Sotomayor, 2008, págs. 161-162)

## Conclusión

La aplicación de la auditoría administrativa es sin lugar a dudas una herramienta vital para el óptimo funcionamiento del sistema organizacional de las empresas. Esta herramienta dinámica de gran utilidad permite detectar en las áreas administrativas el funcionamiento y el control adecuado de los procesos administrativos.

Es necesario conocer las generalidades de la auditoría administrativa dado que si no conoce no se podría estar claro al momento de realizarla, hay que analizar varios factores como sus tipos y los alcances de cada uno de los diferentes tipos de auditoría administrativa.

La auditoría administrativa juega un papel muy importante en la empresa dado que es una herramienta en la cual los administradores pueden evaluar los procesos, actividades y el cumplimiento de los objetivos de cada área de la empresa y de esa manera apoya a la alta gerencia como respaldo en la toma de decisiones.

Es indispensable conocer el proceso Administrativo y la relación que existe con la auditoría administrativa para poder analizar las funciones de cada departamento para poder realizar un adecuado examen del sistema Organizacional.

La realización del informe administrativo es vital en su forma de presentarse dado que este tiene que ser objetivo y claro dado que es la información que se plasma de los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría administrativa en donde la empresa toma sus decisiones de cambio con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.

### Bibliografía

- COMPUTACIÓN, I. S. (S/F). *Auditoria Administrativa II*. INSTITUTO SUPERIOR DE COPUTACION, S.C.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Madrid: Editorial Prendice/hall Internacional and Editorial Dossat, S. A.
- Jimenez, D. I. (2007). *Auditoria Administrativa*. Pachuca: Universidad Autonoma del estado de Hidalgo.
- Palacios, L. H. (2008). *Auditoria Administrativa*. Universidad de Veracruzana.
- RAMÍREZ, M. E. (2005). *Administración Avanzada*. Mexico dc: Universidad Atonoma De Mexico.
- Sotomayor, A. a. (2008). *Auditoria administrativa*. Mexico D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORESS. A. de C. V.
- Valenzuela, M. d. (2005). Auditoria Administrativa. En M. d. Valenzuela, *Auditoria Administrativa* (págs. 16-17). Obregon: Instituto tecnologico de Sonora.
- Valenzuela, M. d. (2005). *Auditoria Administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero*. C.D Obregon: Instituto Tecnologico de Sonora.